

DE IMPACT VAN RADICALE WINKELTRANSFORMATIES: BESCHOUW JE BESTAANDE KLANTEN NIET ALS VANZELFSPREKEND.



Gepubliceerd als: E. Breugelmans, Hermans M., Krafft M., Kroschke M., Lehmkuhle F. and Mantrala M. (2024), "What is Happening to My Nearby Stores? The Own- and Cross-Effect of a Radical Store Transformation on Existing Customers," Journal of the Academy of Marketing Science, 52 (1), 217-238.

Els Breugelmans
els.breugelmans@kuleuven.be

- Radicale winkeltransformaties, of ingrijpende veranderingen in de manier waarop een winkel producten of diensten aanbiedt komen veel voor. Vaak is dit als reactie op veranderingen in de markt, consumentengedrag of technologie.
- Conventionele wijsheid zou negatieve effecten voor niet-getransformeerde winkels van de keten in de nabije omgeving verwachten (kannibalisatie bij bestaande klanten).
- Onze studie toont het tegenovergestelde: bestaande klanten migreerden weg van getransformeerde winkels naar de nabijgelegen niet-getransformeerde winkels van de keten.
- Niet-getransformeerde winkels ondervonden dus positieve effecten; ze hielpen de keten om een deel van hun bestaande klanten te behouden.
- Uit onze studie blijkt dus dat het belangrijk is om bestaande klanten niet over het hoofd te zien – zij vonden het oude winkelconcept immers interessant (anders waren ze er voordien geen klant geweest).

Deels gebaseerd op: Claeys, W. (2023). Impact van radicale transformaties. https://retail.pmg.be/nl/preview/ERTbe2141W01_04/f34dd799f21f84d382954e9ac444b0ab16d304f55

¹ Merk op dat Colruyt hun Cru formats altijd op andere (nieuwe) locaties opent. We kijken in deze studie naar een keten die de radicale winkeltransformatie deed op dezelfde locatie.

Deze internationale studie bracht de impact van een radicale winkeltransformatie in kaart. Waar het management dacht dat een transformatie een negatief effect zou hebben op de verkopen van bestaande klanten in de andere (niet-getransformeerde) winkels van dezelfde keten in de buurt, bleek uit het onderzoek net het omgekeerde het geval te zijn. “Als retailer mag je je bestaande klanten niet zomaar over het hoofd zien als je heel radicaal je winkel transformeert. Ze zijn niet zo volgzaam als we wel zouden denken”.

Omwille van confidentialiteit kunnen we niet zeggen welke keten we bestudeerden. Het gaat over een belangrijke West-Europese retailer actief in voeding. Deze retailer stond bekend om zijn goedkope, eenvoudige aanpak en besloot om één van de winkels te transformeren naar een meer luxueus, exclusief formaat. Hierdoor ging de winkel van een heel saaie, strakke uitstraling naar een winkel met een sterke focus op verse producten met een hoge mate van dienstverlening en mogelijkheden om iets te plekke te eten. Als je het naar Vlaanderen zou transponeren, zou je het kunnen vergelijken met Colruyt die één van zijn Laagste Prijzen winkels zou transformeren naar een Cru op *dezelfde locatie*.¹

De bestaande winkeloppervlakte van de getransformeerde winkel, zo'n 10.000 m², bleef ongewijzigd. De transformatie nam 32 weken in beslag, waarna de winkel nog eens zes weken gesloten bleef. Het getrouwheidsprogramma liep gewoon door. In deze studie wilden we onderzoeken hoe bestaande klanten zouden reageren op een radicale transformatie. Op zijn minst een heel management relevante vraag. Radicale transformaties zijn ingrijpende veranderingen in de manier waarop een winkel zijn producten of diensten aanbiedt. Ze komen steeds vaker voor, als reactie op veranderingen in de markt, consumentengedrag of technologie. En ze gebeuren ook regelmatig op de huidige locaties, aangezien het vinden van even gunstige nieuwe locaties voor nieuwe winkels zeer uitdagend is in de meeste landen.

Het hoofdkantoor ging ervan uit dat de bestaande klanten positief zouden reageren, en dat de transformatie een negatief effect zou hebben op de andere niet-

getransformeerde winkels van de keten. Noem het conventionele wijsheid. Er is immers veel geld in geïnvesteerd en de winkel is mooier, beter. “They must like it”, was de teneur en dat kon mogelijk de andere omliggende winkels kannibaliseren en pijn doen doordat bestaande klanten zouden migreren naar de nieuwe winkel. Onze onderzoeksvraag was dus: Wat is de impact van een radicale winkeltransformatie op verkopen van bestaande klanten in de getransformeerde en in de niet-getransformeerde winkels van die keten, en hoe verschilt dat effect tussen bestaande klanten – verandert elke bestaande klant zijn gedrag op dezelfde manier?

Migratie in de omgekeerde richting

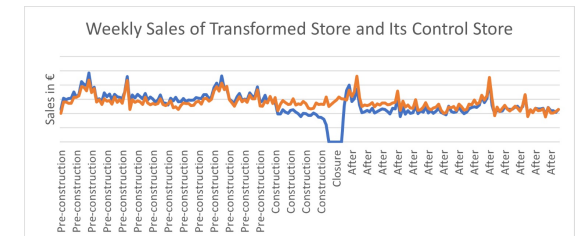
Op basis van academische literatuur rond winkel- en kanaalkeuze ontwikkelden wij een nutsgebaseerde theorie die het tegenovergestelde voorspelde van management- of conventionele wijsheid. Deze theorie neemt als basis dat consumenten kosten en baten afwegen in hun beslissing om een winkel te bezoeken. Een transformatie van één van de winkels beïnvloedt deze kosten-baten afweging en kan daardoor de uiteindelijke winkelkeuze veranderen. Ten eerste hebben bestaande klanten een zeker gewoontegedrag dat door de transformatie doorbroken wordt (*hogere kosten*). Daarnaast zorgt de transformatie er voor dat sommige ‘unique selling points’ of onderscheidende *winkelkenmerken* uit het verleden naar de achtergrond verdwijnen. Voor bestaande klanten die de winkel in het verleden kozen (en waarvoor het dus mogelijk hun favoriete winkel was) betekent dit *lagere baten*. De hypothese op basis van onze theorie was dus dat voor radicale transformaties, bestaande klanten een lager nut zouden hebben bij de getransformeerde winkel en meer geneigd zouden zijn om een niet-getransformeerde winkel te bezoeken.

Om deze hypothese te onderzoeken deden we een voor-na analyse van de verkopen van bestaande klanten in zowel de getransformeerde winkel als de niet-getransformeerde winkels van de keten in de nabijheid van de transformatie (binnen een straal van 10 kilometer). Om te controleren voor evoluties en trends, en er dus zeker van te zijn dat de effecten die we vinden veroorzaakt worden door de transformatie, werden

controle winkels geselecteerd waar (in de omgeving) geen transformatie plaatsvond. In de analyses vergeleken we 79 weken voor de transformatie van de winkel met 85 weken erna. We controleerden in de analyse voor de periode van constructie en sluiting alsook voor verrassingseffecten in de eerste weken na opening.

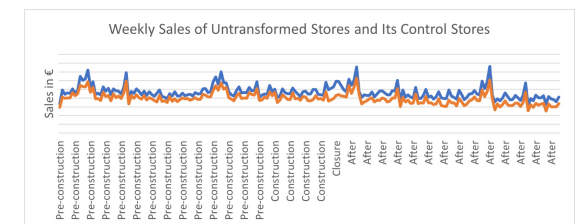
De voor-na analyse met controle groep bevestigde onze hypothese: een radicale transformatie geeft aanleiding tot migratie in de omgekeerde richting dan wat management of conventionele wijsheid zou vermoeden: weg van de getransformeerde winkel (Figuur 1), en naar de niet-getransformeerde winkels met de ‘oude’ omgeving (Figuur 2).

Figuur 1: Wekelijkse verkopen van getransformeerde winkel (blauwe lijn) en de controle winkel (oranje lijn)^a



^a We hebben de Y-as niet gespecificeerd vanwege vertrouwelijkheid.

Figuur 2: Wekelijkse verkopen van niet-getransformeerde winkel (blauwe lijn) en de controle winkel (oranje lijn)^a

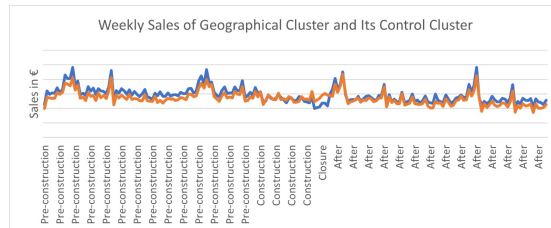


^a We hebben de Y-as niet gespecificeerd vanwege vertrouwelijkheid.

² Het getrouwheidsprogramma is gespecificeerd op huishoudniveau; individuele klanten hebben de neiging om voor alle leden van het huishouden te kopen wanneer ze winkelen. We gebruiken de term "klant" in de conceptuele benadering, maar schakelen over naar "huishouden" in de empirische analyses.

Als je de omzet van de getransformeerde winkel en de twee naburige niet-getransformeerde winkels samentelt (Figuur 3), blijft het effect voor verkopen bij bestaande klanten negatief, hoewel het negatieve effect over de tijd heen verkleinde. De omliggende winkels konden het weggaan van de bestaande klanten in de getransformeerde winkel dus niet volledig compenseren, maar wel beperken.

Figuur 3: Wekelijkse verkopen van de 3 winkels in omgeving van transformatie (som getransformeerde + niet-getransformeerde winkel; blauwe lijn) en de 3 controle winkels (oranje lijn)^a



^a We hebben de Y-as niet gespecificeerd vanwege vertrouwelijkheid.

“Rosy view bias”

Een verklaring voor de misvatting van het management is de “rosy view bias” gesuggereerd door Hult et al. (2017) in hun artikel “Do Managers Know What Their Customers Think and Why?” gepubliceerd in *Journal of the Academy of Marketing Science*. Managers bekijken veranderingen en strategiewijzigingen door een roze bril. Daardoor zijn ze te optimistisch en hebben ze een vertekening die hun nieuwigheden in een te mooi daglicht plaatst. Ze zien er alleen de positieve punten van.

Vertaald naar onze setting: managers vergeten dat bestaande klanten de winkel aanvankelijk kozen omdat zij deze aantrekkelijk vonden en de onderscheidende winkelkenmerken wisten te appreciëren. Een grootschalige transformatie zorgt voor een winkel die radicaal anders is en mogelijk niet meer herkend wordt door bestaande klanten. Zo'n transformatie komt dus niet alleen met voordelen. Uit ons onderzoek blijkt dat een radicale transformatie niet door alle bestaande klanten geapprecieerd wordt en hen weg kan drijven, een gevolg

dat managers wel eens over het hoofd durven te zien, ook in onze studie. Zij hadden gedacht dat ook bestaande klanten enthousiast zouden zijn; onze studie toont dat je die bestaande klanten niet zomaar als vanzelfsprekend kan beschouwen.

Niet alle bestaande klanten zijn hetzelfde

De verkopen van alle bestaande klanten samen zijn belangrijk, maar zoals in de meeste marketingcontexten, ligt het geheim van het begrijpen hoe bestaande klanten reageren op een radicale winkeltransformatie in het onderzoeken van de heterogeniteit tussen deze klanten. Onze nutsgebaseerde theorie liet toe om hypothesen te ontwikkelen die verschillen tussen bestaande klanten zouden kunnen verklaren. Concreet bekeken we drie groepen van kenmerken: (i) hoe trouw bestaande klanten waren in het verleden (hoe frequent ze kochten en hoeveel ze uitgaven), (ii) hoeveel belang ze hechten aan winkelkenmerken die in de beleving van de klanten minder belang kregen na de transformatie (bv. promoties en huismerken), en (iii) hoeveel belang ze hechten aan winkelkenmerken die in de beleving van de klanten meer aandacht kregen na de transformatie (bv. verse voeding, gezonde producten en kant-en-klare maaltijden).

Om de vraag te beantwoorden welke klanten het meest migreerden van de getransformeerde winkel naar de niet-getransformeerde winkel, hebben we winkelgedrag van bestaande klanten op individueel niveau bekeken. Daartoe hebben we data gebruikt van het getrouwheidskaartprogramma van de retailer. We gebruikten de wekelijkse aankoopgegevens van leden van het getrouwheidsprogramma in de getransformeerde winkel en nabijgelegen niet-getransformeerde winkels. We analyseerden zowel winkelkeuze als winkeluitgaven (conditioneel op keuze), en gebruikten dezelfde weken als in de voorgaande geaggregeerde studie op verkopen van bestaande klanten: 79 weken vóór de transformatie, 26 constructieweken, 6 sluitingsweken en 85 weken na heropening van de getransformeerde winkel. Daarnaast gebruikten we andere informatie uit het getrouwheidsprogramma, verzameld door de keten, om de verschillende klantenkenmerken te operationaliseren. Om deze kenmerken en de controlevariabelen te operationaliseren, gebruikten we de gegevens uit een

initialisatieperiode, die de 27 weken voorafgaand aan de 52 weken voor de transformatieperiode beslaat. Vervolgens schatten we het model op de overgebleven 169 weken, nadat we de 27 initialisatieweken hebben uitgesloten. Ook in deze studie doen we een voor-na analyse, maar deze keer creëren we controle-units op huishouden-niveau². We zoeken m.a.w. voor elke klant die blootgesteld werd aan de radicale winkeltransformatie een ‘twin’ ofwel controleklant die heel gelijkaardig winkel- en uitgavegedrag stelde voor de transformatie.

Tabel 1 geeft een overzicht van de bevindingen. In lijn met onze eerste bevinding, vindt er een significante migratie plaats onder bestaande klanten: weg van de getransformeerde winkel en naar nabijgelegen niet-getransformeerde winkels. Maar de analyses wezen ook op belangrijke heterogeniteit: de migratie was nog sterker voor degenen die vóór de wijziging van het formaat (a) vaker winkelden en meer uitgaven deden in de getransformeerde winkel; en (b) meer gevoeligheid vertoonden voor promoties en huismerken, twee winkelkenmerken die in de perceptie van de klanten waren verminderd in het nieuwe winkelformaat. Klanten die dus heel vaak kochten in de getransformeerde winkel zijn meer negatief beïnvloed dan klanten die er maar sporadisch kwamen. Ook klanten die veel belang hechten aan huismerken of promoties migreerden vaker naar de winkels met het oude formaat. Deze klanten hebben dus geen boodschap aan een transformatie naar een meer luxueuze, exclusieve winkel en prefereren het oude formaat waar deze lage-prijs-gerelateerde winkelkenmerken veel meer in de kijker staan. Tot slot vonden we (c) dat bestaande klanten die gevoelig zijn voor winkelkenmerken die werden verbeterd in het nieuwe winkelformaat meer geneigd zijn om de getransformeerde winkel te bezoeken maar dit vertaalde zich niet in negatieve uitkomsten voor de nabijgelegen niet-getransformeerde winkels, integendeel zelfs. Een mogelijke verklaring hiervoor zou een imago-effect van de transformatie kunnen zijn dat bestaande klanten die gevoelig zijn aan aspecten die meer in de kijker staan na transformatie, loyaler maakt aan de hele keten.

Tabel 1: Schattingsresultaten – heterogeniteit tussen bestaande klanten

	Hypothese	Finaal model	
		Getransformeerde winkel	Niet-getransformeerde winkels
Effect van transformatie	Migratie weg van getransformeerde winkel (-), naar niet-getransformeerde winkels (+)	√ (uitgaven)	√ (winkelkeuze + uitgaven)
Aankoopfrequentie } Besteed bedrag }	Versterken van migratie	√ (winkelkeuze + uitgaven)	√ (winkelkeuze + uitgaven)
Gevoeligheid naar promoties } huismerken }	Versterken van migratie	√ (winkelkeuze + uitgaven)	√ (winkelkeuze + uitgaven)
Gevoeligheid naar vers gezond gemak }	Afzwakken van migratie	√ (winkelkeuze + uitgaven)	X (winkelkeuze + uitgaven)

Klanten afschrikken en proberen te behouden

De belangrijkste leerpunten van de studie zijn tweeledig. Vooreerst was het een openbaring dat bestaande klanten niet zomaar volgen, dat je niet zomaar kan aannemen dat ze 'binnen' zijn. Bij radicale transformaties zijn het die (loyale) bestaande klanten die een risicogroep vormen. Verder gaat tegenwoordig alles over klantenervaring (*customer experience*). Als je wil overleven in het huidige landschap, dan is dat de slagzin om te overleven. Wij geven de boodschap mee: overdrijf niet. Je kan echt wel bestaande klanten afschrikken die die nieuwe ervaring helemaal niet zoeken en nog steeds op zoek zijn naar een goede prijs voor hun producten.

In onze onderzoekscontext hielpen nabijgelegen niet-getransformeerde winkels van een keten in dezelfde geografische cluster om enkele van de bestaande klanten die een verlies in hun totale winkelervaring waarnemen na de radicale winkeltransformatie te behouden. We tonen aan dat het belangrijk is om nabijgelegen winkels met het oude format te behouden als één van de winkels een radicale transformatie ondergaat.

Op deze manier kan de keten bestaande klanten die door de radicale transformatie hun geprefereerde winkel en de onderscheidende winkelkenmerken die zij belangrijk vinden niet meer herkennen, proberen te behouden. Als de keten die wij bekeken zo'n nabijgelegen winkels niet had gehad, hadden die bestaande klanten mogelijk de overstap naar de concurrentie gemaakt en waren de verliezen van verkopen bij bestaande klanten voor onze keten mogelijk nog groter geweest.

Samengevat

Deze studie biedt belangrijke inzichten voor managers en toont het belang aan om winkels met het oude format en de onderscheidende winkelkenmerken van weleer in de omgeving te hebben op het moment dat je een radicale transformatie wil implementeren. De studie geeft ook aan dat je de bestaande klanten, zeker degene die heel loyaal zijn, niet als vanzelfsprekend moet nemen, en dat je met transformaties kan overdrijven. *Not all is about experience.*

Enkele tips voor managementteams van winkelketens die een radicale transformatie overwegen.

- Kijk niet enkel naar nieuwe klanten die je wil aantrekken, maar hou rekening met je bestaande klanten.

- Zorg ervoor dat je radicale transformatie niet te extreem of ingrijpend is. Als bestaande klanten zich niet meer herkennen in je winkelpunt en onderscheidende winkelkenmerken die naar de achtergrond verdwenen appreciëren, dan trekken ze naar een niet-getransformeerd winkelpunt in de omgeving. Of als er geen winkelpunten van jouw keten in de buurt zijn, misschien wel naar de winkel van een concurrent.

- Niet-getransformeerde winkels in de nabije omgeving zijn belangrijk in de strategie van de uitrol van een radicaal transformatie die de winkelomgeving ingrijpend verandert. Het is een goede denkpiste om radicale transformaties uit te voeren daar waar bestaande niet-getransformeerde winkels in de omgeving liggen.

- Er is een zekere ontwrichting van gewoontegedrag. Help je bestaande klanten te navigeren in de nieuwe winkel, help hen bij het aankweken van een nieuwe winkelroutine.

- Communiceer goed! Zo dachten de klanten dat er in de nieuwe, meer luxueuze, exclusieve winkel geen huismerken of veel minder promoties zouden zijn, dat de bestaande prijsfocus weg was. Een volledig ontrechte perceptie, maar wel een perceptie.

De auteur wil de retailer bedanken voor toegang tot de gegevens, alsook AiMark voor de ondersteuning bij de matchingprocedure van studie 1. Dit onderzoek kwam tot stand met de steun van KU Leuven interne fondsen, C14/20/018.



Els Breugelmans (PhD, Universiteit Antwerpen, 2005) is gewoon hoogleraar Marketing aan KU Leuven, campus Antwerpen, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen. Ze is een experte in het domein van retailing en doet wetenschappelijk onderzoek rond retail-gerelateerde topics, oa, omni-channel shopping, getrouwheidsprogramma's en relaties tussen producenten & retailers. Ze voert rigoureuus en management-relevant onderzoek uit, dat interessante inzichten oplevert voor zowel academici als bedrijven. Haar werk werd gepubliceerd in de grote academische tijdschriften zoals Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of the Academy of Management Science en Journal of Retailing. Ze wordt ook vaak gecontacteerd door de media om vanuit haar academisch perspectief te reflecteren over de laatste evoluties en trends in retail.

Leuvense Economische Standpunten (LES) is een uitgave van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. Publicaties in de LES-serie verspreiden (gepubliceerd of preprint) onderzoek naar een breder publiek van beleidsmakers, bedrijven, het grote publiek of specifieke belanghebbenden.

Dergelijke reeks zal uiteraard verschillende opinies en denkstromingen brengen. Leuvense Economische Standpunten vertolken alleen de visie van de auteur. Zij kunnen niet doorgaan als de visie van een instelling.

U kan eerder verschenen Leuvense Economische Standpunten terugvinden op de website van de faculteit: <https://feb.kuleuven.be/LES>

Reacties op de Leuvense Economische Standpunten zijn altijd welkom via researchfeb@kuleuven.be